

Đİ#à i ±#á#####>###pÿ

[illegible]

[illegible]

[illegible]

ç##v##□of##0##□åf#####□#¼##"##□' ``##l##□I``##t##□μ<##□##□)°#####ÿÿÿÿ####

#####pöf# û#####ýÿ##[],####à#f#[] #####ýÿ##ì#
[],##a#[]öÅ÷à
r#####ýÿ##ô#[],##a#Pø##°#[]#####ýÿ##¹/₄
[],##a#Æ#0ù°#ĩý#####ýÿ##t
[],##!#A#7÷[]#lû#####ýÿ##,##[],##!#ñö#ýNù#####ýÿ##Û#
[],##a#Đùp#@#x#####ýÿ##[]

□,#####p##□##^aö□#æú}#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ□#ÿÿd#####d#####OCTOBE
R 23, 1997

#####@y#y#y#####d#####p#####V
}#y#####y#####@y#y#y#####d#####1_

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####3##0ãâ÷!
U###\$#####@ÿ#ÿÿd#####d#####I###THREE
PESKY QUESTIONS<

#I#####H#####H#####H#####I#####I###@ÿ#ÿÿd#####d###
#####3##\$#v#p#ÿÿ#####ÿÿ###@ÿ#ÿÿd#####d#####THE PATH TO
SMART INVESTMENTS

,#####@ÿ#ÿÿd#####d#####3######òùv
#²ÿÿÿ####ÿÿ####@ÿ#ÿÿd#####d#####?

#####d#####@y#y#d#####d#####1###{#T÷d
##ûy#####y#####@y#y#d#####d#####?`

#####d#####@ÿ#ÿÿd#####d#####1###+÷(ý#
ùè#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ#ÿÿd#####d#####?#

#####d#####@y#ydd#####d#####3##
ú###[#yy####yy####@y#ydd#####d#####p###
LEO MILANOWSKI leo.milanowski@osd.pentagon.mil
703-681-3422

#p#####p#####p#####p###@ÿ#ÿÿd#####d#####
#ÿÿÿ#####D# #Àôp#àõ#####Ä# ,ÿÿ##D# ,##E# ##
p#@#####ô# ,ÿÿ## ,##D#÷#
ßp@##### ,ÿÿ## ,##D#÷Àôßpàõ#####ä ,ÿÿ## ,# E£İùpÿ0#

,ÿÿ##ô ,A###`ú#ö ##ÿ#####ÿ#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G#G#;###0#0###0#####□#####□#####²##□##,##
d#@#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ□#ÿÿd#####d#####1#

#####

#

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####2##
úÿÿ#s ##

#####@ÿ#ÿÿd#####Z#(#####

#####ÿ#####
#####İE#####ÿÿÿÿ#####

#####pöf# û#####ýý##\
 ,####à#f# #####ýý##ô ,# AÀ÷#üp#f#####ýý##|
 ,##AGÁù3ø#3ú#####ýý##¬
 ,####
 ¢#####p##°ö#æú}#ýý####ýý####@ÿ#ýýd#####d#####OCT0BER 23,
1997

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####p######V
}#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ#ÿÿd#####d#####2#

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####r####ûPøS
##úÿÿ,###ÿÿ####@ÿ#ÿÿd#####Z#####AGENDA #

,#####@#d#####Z#####2##ú÷-
ü6#I# ##E#d#####Z#####BACKGROUNDINTENT OF THE 3 PQs
CONSIDERATIONS IN APPLYING THE 3PQsASDC3I/A S ROLE RE-INVENTING DEFENSE -
BREAKTHROUGH PROCESS IMPROVEMENT

######\#####
#####E#####Z#####E#####Z#####\$##
#E#####Z#####E#####Z#####7#####E#####Z#####
#####D# #Àp#àõ#####ô#,ý##
#,##E# ##
p#@#####|#,ý##<#,##D#÷#
ßp@#####\#,ý##

#,##D#÷Àôßpåõ#####İ

,ýÿ##´

,A###`ú#ö ##ÿ#####ýÿ##### E£İùpÿ0# #####,#,ýÿ##\$#,##/E\$\$\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G#G#;###0#0###0#####□#####□#####²##□##,##
d#@#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ□#ÿÿd#####d#####2ÿ

#####

#

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####2##
úÿÿ#s ##

#####@ÿ#ÿÿd#####Z#(#####

#####ÿÿ#####¹/₄#□,

#####ÿÿÿ###

#####pöf# û#####ýÿ##[],####à#f#[] #####ýÿ##t#[],#
A[]#ö#üP
f#####ýÿ##,
[],##AGDöSø# Óü#####ýÿ##ü#
[],####ð#####p##[]##^aö[]#æú}#ýÿ####ýÿ####@ÿ[]#ÿÿd#####d#####OCT0BE
R 23, 1997

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####p######V
}#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ#ÿÿd#####d#####3#

#####@#d#####r##
-pøÆ#üüü ###üü####@#d#####2#####F###ORIGINS OF THE 3PQs
##GOVERNMENT PERFORMANCE## AND RESULTS ACT OF93 #

#F#####,#####0###

#####F#####F###@ÿ#ÿÿd#####2#####2##Jö-ü#
I#ÿÿ####ÿÿ####Aÿ#ÿÿd#####Z#####!###WHAT IS THE AGENCY'S MISSION?WHAT
ARE THE GOALS/HOW WILL THEY BE ACHIEVED?HOW CAN WE MEASURE PERFORMANCE?HOW WILL
WE USE THAT INFORMATION TO MAKE IMPROVEMENTS?

#|#####¥#####|#####Dÿ####d#####Z####
#####Aÿ#ÿÿd#####Z#####@ÿ#ÿÿd#####Z#####.###Aÿ#ÿÿd#####Z
#####@ÿ#ÿÿd#####Z#####
###Aÿ#ÿÿd#####Z#####@ÿ#ÿÿd#####Z#####6###Aÿ#ÿÿd#####Z####
#####D# #Âôp#àõ#####|#,ýÿ##ô#,##E# ##
p#@#####,
#,ýÿ##
#,##D#÷#
ßp@#####t #,ýÿ##L
#,##D#÷Âôßpàõ#####<

□,ýý##\$

□,A###`ú#ö ##ÿ#####ýÿ##### Eƒİùpÿ0#□ #####T

□,ýý##d

□,##/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G#G#;###0#0###0#####□#####□#####²##□##,##
d#@#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ□#ÿÿd#####d#####34

#####

#

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####2##

úÿÿ#s ##

#####@ÿ#ÿÿd#####Z#(#####

#####!#####ÿÿ##### ###ì
□,#####"#####ÿÿÿÿ####

#####pöf# û#####ýý##

□,####à#f#□ □#####ýÿ##□

□, # A□#ö#ü##f#####ýÿ##□□, ##AGÀ÷í÷@#3ü#####ýÿ##´#
□, #####p##□##^aö□#æú}#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ□#ÿÿd#####d#####OCT0BE
R 23, 1997

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####p#####V
}#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ#ÿÿd#####d#####4T

#####@y#ydd#####d#####r##ú÷
ø###üyy,###yy####@y#ydd#####Z#####8###0ORIGINS OF THE 3PQs #COMPUTER
CHAOS REPORT #(OCT 94)

#8##### ,#####

#####"

,#####8#####8###@# #d#####Z#####2##J
ö-üÖ

I# # # # #E# # # #d#####Z##### +###MUCH OF THE IT BUDGET IS WASTED
BUYING NEW SYSTEMS WHICH AGENCIES HAVE NOT PLANNED OR MANAGED OVER THE LAST 10
YEARS, A LARGE PORTION OF THE IT BUDGET HAS BEEN THROWN AWAY MAINTAINING OLD
TECHNOLOGY THAT NO LONGER PERFORMS AS NEEDED AND THE GOVT CANNOT EFFECTIVELY
BUY REPLACEMENT SYSTEMS

#+#####G#####B#####M#####
#####*#####+#####Dÿ####d#####Z####
###a###Eÿ####d#####Z#####Dÿ####d#####Z#####È###Eÿ####d#####Z
#####(###%#####&###'#####D# #Àôp#àõ#####,
□, ýÿ###□, ##E# ##
p#@#####□#□, ýÿ##Ü#□, ##D#□÷#
ßp@#####□
□, ýÿ##¼#□, ##D#□÷Àôßpàõ#####Ä#□, ýÿ##¼#□, A###`ú#ö ##ÿ#####ýÿ#####
E£İùpÿ0#□ #####T□, ýÿ##D□, ##/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G#G#;###0#0###0#####□#####□#####²##□##,##
d#@#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ□#ÿÿd#####d#####4ÿ

#####

#

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####2##

úÿÿ#s ##

#####@ÿ#ÿÿd#####Z#(#####

#####-##*#####ÿÿ#####+###,###ô
□,\$###)###.#####ÿÿÿÿ####

#####pöf# û#####ýÿ##- ,####à#f######ýÿ##t ,# A°öÝûð
à#####ýÿ##Ì

□,##AGÀ÷□ø@##ü#####ýý##4#

□,####ä#####p##□##^aö□#æú}#ýý####ýý####@ý□#ýýd#####d#####OCT0BE
R 23, 1997

#####@y#y#d#####d#####p#####V
}#y####y####@y#y#d#####d#####5#

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####r##ú÷fø#
#ãûÿÿ\$###ÿÿ####@ÿ#ÿÿd#####Z#####*###ORIGINS OF THE 3PQs# CONGRESSIONAL
RECORD

##*##### ,#####

#####\$#####*#####*###@#d#####Z#####2####êóú¶
Ã#d###d###A#d#####Z#####ð###GOVERNMENT RARELY, IF EVER,
EXAMINES HOW IT DOES BUSINESS BEFORE IT AUTOMATES
SEN COHEN, 20JUN95FAILURE TO RECOGNIZE INFORMATION TECHNOLOGY AS A
MANAGEMENT ISSUE HAS COST TAXPAYERS BILLIONS OF DOLLARS
SEN COHEN, 4AUG95

#ð#####
#####\$#####M#####
#####h#####
#####ð#####Dÿ#####d#####Z#####k###Aÿ#ÿ
ÿd#####Z#####@ÿ#ÿÿd#####Z#####Aÿ#ÿÿd#####Z#####4###1
#####2###3#####D# #Àôp#àõ#####,#ÿÿ##ô,##E# ##
p#@#####Ì

□,ýÿ###□,##D#□÷#
ßp@#####

□,ýý##Ä

□,##D#□÷Àôßpàõ#####T#□,ýÿ##\$#□,A###`ú#ö ##ÿ#####ýÿ##### Eƒİùpÿ0#□
#####□#□,ýÿ##□#□,##/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G#G#;###0#0###0#####□#####□#####²##□##,##
d#@#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ□#ÿÿd#####d#####5#

#####

#

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####2##
úÿÿ#s ##

#####@ÿ#ÿÿd#####Z#(#####

#####9##6#####ÿÿ#####7##8##4

□,0###5###:#####ÿÿÿ###

#####pöf# û#####ýÿ##ô# ,####àf# #####ýÿ##¼# ,#
A`÷#ý# #####ýÿ##¼# ,##AGĐö3ùp#3ü#####ýÿ##|#
,#####p##ªö#æú}#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ#ÿÿd#####d#####OCT0BE
R 23, 1997

#####@y#y#d#####d#####p#####V
}#y####y####@y#y#d#####d#####6#

#####@y#ydd#####d#####r##
÷Pù6##üyy####yy####@y#ydd#####Z#####6###ORIGINS OF THE 3PQs#HOUSE
CONFERENCE REPORT (22JAN96)#

#6#####,#####

#\$#####

#####6#####6###@#d#####Z#####2##÷#Æ
#s#d#####E#d#####Z#####p###GOVT SPENDS BILLIONS OPERATING
OBSOLETE SYSTEMS THAT SEVERELY LIMIT:QUALITY OF SERVICES PROVIDED EFFICIENT
OPERATIONSABILITY TO ACCOUNT FOR EXPENDITURESPOOR PLANNING AND PROGRAM
MANAGEMENT HAVE RESULTED IN A POOR RETURN ON INVESTMENT FOR TAXPAYERS

#p#####E#####X#####a#####p#####F###Eÿ##
#d#####Z#####Dÿ###d#####Z#####Aÿ#ÿÿd#####Z#####A
ÿ#ÿÿd#####Z#####\$###Aÿ#ÿÿd#####Z#####Dÿ###d#####Z#####_
###Eÿ###d#####Z#####@###=#####>###?#####D#
#Âôp#àõ#####Ì

□, ýÿ##<#□,##E# ##
p#@#####□, ýÿ####□,##D#□÷#
ßp@#####□#□, ýÿ##´□,##D#□÷Àôßpàõ#####□#□, ýÿ##l#□,A###`ú#ö ##ÿ#####ý
ÿ##### E£İùpÿ0#□ #####ä#□, ýÿ##0#□,##/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G#G#;###0#0###0#####□#####□#####²##□##,##
d#@#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ□#ÿÿd#####d#####6t

#####

#

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####2##

úÿÿ#s ##

#####@ÿ#ÿÿd#####Z#(#####

#####E###B#####ÿÿ#####C###D###ì#
□, <###A###F#####ÿÿÿÿ####

#####pöf# û#####ýÿ##<#I####à#f#
#####ýÿ####I####°p°ú###ÿ#####ýÿ##ì# ,a###°ûæ#tþÚ#
#####~#I #0*t# ,a###°û]ûhpPb #####ð#I #0*¼#Ia###°û##tþó#
#####<#I #0*##I####`p°ÿ##3#####ýÿ##L#I####_ÿ#ýà
íÿ#####ýÿ##I####ððÍúû3#####ýÿ##Ï#I##AG#÷Z÷_#Zú#####ýÿ
##

#[]I##a#Ép#û##[]b#####ýÿ##[]I##a#Èp####ð#####ýÿ##T#[]I##!#
%õ#üeû#####ýÿ####[]I##!#Øü[ü¥ýUý#####ýÿ##¼#[]I##!
#Éüá#[]ýÛ#####ýÿ##l#[]I##!
#Éüä#[]ýp#####ýÿ####[]I##±pí###f#####ýÿ##Ì#[]I##a#Ép####ð#####
#####ýÿ####[]I##/E#ý©#[]ûpÿ[]û##0#0##ýË#lp##/E#ý
ü[]ûpÿ[]û[]ý0#0##ýAb`p##/E#ýÃ#[]ûpÿ[]û0#0#0##ýä#lp#####p##[]##ªö[]#æú}#ÿÿ###
#ÿÿ####@ÿ[]#ÿÿd#####d#####OCT0BER 23, 1997

#####@y#y#y#####d#####p#####V
}#y#####y#####@y#y#y#####d#####7#

#####@#d#####3##
#####@#d#####Ä###determine whether the system
supported function should be performed by the private sector, and, if so,
whether any component performing the function should be converted from
government to private

#Ä#####Ä#####Ä#####Ä###@ÿ#ÿÿd#####d#####3##ÿ##
0#ÿÿ#####ÿÿ#####@ÿ#ÿÿd#####d#####determine whether the function
should be performed by the Agency, and, if so, whether the function should be
performed by contract or by agency personnel.

ô¼#ÿÿ####ÿÿ####@ÿÿ#ÿÿd#####d#####1##_õ:ü+
INFO SYSTEM,Heads of ExecutiveAgenciesshall

#X#####0#####X#####
#####@#ÿd#####d#####@#ÿd#####d#####
###@#ÿd#####d#####
###@#ÿd#####d#####@#ÿd#####d#####
###@#ÿd#####d#####
###@#ÿd#####d#####
###@#ÿd#####d#####

###@#ÿd#####d#####@#ÿd#####d#####@#ÿd#####d#####
#####1###[###ýxüký8ýÿÿ####ÿÿ####@#ÿd#####d#####1À

#####

#####@ÿ#ÿd#####d#####1##\ý₄#ÿ####ÿ####@ÿ#ÿd
#####d#####3j

#####

#####@#d#####1##\Á######@#d

#####d#####2

#####

#####@#d#####3#####

0#####@#d#####analyze the agency's missions, and
revise the agency's mission-related/ administrative processes, as appropriate,
before making significant investments in IT

#=úÿÿ,###ÿÿ####@ÿ#ÿÿd#####Z#####THE STATUTE

,#####@ÿÿd#####Z#####L###I#####
#ÿÿ#####J###K#####D# #Àôp#àõ#####ÿÿ##I##E# ##
p#@#####D# ,ÿÿ##L# ,##D#÷#
ßp@#####4#Iÿÿ##' #I##D#÷Àôßpàõ#####Iÿÿ##T#IA###`ú#ö ##ÿ#####
ÿÿ##### E£İùpÿ0# #####ÿÿ##Å#I##/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G#G#;###0#0###0#####□#####□#####²##□##,##
d#@#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ□#ÿÿd#####d#####7ÿ

#####

#

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####2##

úÿÿ#s ##

#####@ÿ#ÿÿd#####Z#(#####

#####Q###N#####ÿÿ#####0###P###l#
□, H###M###R#####ÿÿÿÿ####

#####pöf# û#####ýÿ##~#I####à#f# #####ýÿ##
´#II###ßp}üà
p#####ýÿ##4#Ia####üæ#pÚ# #####T#I #0*¼# ,a####ü ühp#ÿ
#####I #0*|#Ia####üÍÿpÀ# #####ô#I #0*¼#II###ßpíÿà
#####ýÿ##ü#I####_ÿàû°
°p#####ýÿ##\$#II###ððû°ûf#####ýÿ##t#I##AG#÷÷_#ú#####ýÿ
##Å#I##a#÷pü?#Lp#####ýÿ##4#I##a#÷p##?#|
#####ýÿ##ä#I##a#ëôfüáû/#####ýÿ##I##!#Øü!
ý¥ý#p#####ýÿ##´#I##!#)ýâ#öýÜ#####ýÿ####I##!
#ùü`#Æý©#####ýÿ##¼# ,I###áp #à
Î#####ýÿ##Î#I##a#øp5#?#`#####ýÿ##

#I##/E`ý©##üpy#ü##0#0#`ýÊ#p##/EBýãü#üpy#üPp0#0#Bý#ÿ`p##/E`ý##üpy#üý#0#0#`ý°#
p4#####4#####p##aö#æú}#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ#ÿÿd#####d#####OCTOBER
23, 1997

#####@y#y#d#####d#####p#####V
}#y####y####@y#y#d#####d#####8R

#####@#d#####3##1~ü#
#/p#####@#d#####A###refocus IT management to support
directly their strategic missionÇ

#A#####A#####A#####A###@y#ydd#####d#####3##1y###
#_ydd###ydd###@y#ydd#####d#####k###implement an investment review
process that drives budget formulation and execution for information systems#

#k#####k#####k#####k###@ÿ#ÿÿd#####d#####3##
%õü\$û##ÿÿ####ÿÿ####@ÿ#ÿÿd#####d#####b###SIGNIFICANTLY IMPROVE
MANAGEMENTOFINFORMATIONTECHNOLOGY SYSTEMS,ExecutiveAgenciesshall

#b#####

#####U#####b#####@ÿ#ÿÿd#####d#####@ÿ#ÿ
ÿd#####d#####@ÿ#ÿÿd#####d#####@ÿ#ÿÿd#####d#####

###@y#yjd#####d#####

###@ÿ[]#ÿÿd#####d#####
###@ÿ[]#ÿÿd#####d#####
###@ÿ[]#ÿÿd#####d#####

###@ÿ[]#ÿÿd#####d#####@ÿ[]#ÿÿd#####d#####@ÿ[]#ÿÿd#####d####
#####1##[]###ý>ýkýþýÿÿ#####ÿÿ#####@ÿ[]#ÿÿd#####d#####1#

#####

#####@#ÿ#ÿd#####d#####1##cý#¼ý¿#ÿ#####ÿ####@#ÿ#ÿd

#####d#####3#

#####

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####1##3ÿÿ#ÿÿ#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ#ÿÿd

#####d#####2#

#####

#####@#d#####3##2R##d#####@#d
#####d#####h##rethink and restructure the way they perform their
functions before investing in IT to support that work

#h#####h#####h#####h###@y#ydd#####d#####r##R÷÷~
#púyy####yy####@y#ydd#####Z#####""###EXECUTIVE ORDER 13011#(16 JULY 96)

#"##### ,#####

#####"#####"@ÿ#ÿÿd#####Z#####X###U#####
#ÿÿ#####V###W#####D# #Âôp#àõ#####D#,ýÿ##\$#I##E# ##
p#@#####[,ýÿ##I##D#÷#
ßp@#####Û#Iýÿ##\#I##D#÷Âôßpàõ#####D#Iýÿ####IA###`ú#ö ##ÿ#####
ýÿ##### E£İùpÿ0# #####d#Iýÿ##I##/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G#G#;###0#0###0#####□#####□#####²##□##,##
d#@#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ□#ÿÿd#####d#####8#

#####

#

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####2##

úÿö#s ##

#####@ÿ#ÿÿd#####Z#(#####

#####]###Z#####ÿÿ#####[###\###'#
□,Т###Y###^#####ÿÿÿÿ###

#####pöf# û#####ýÿ##

#I####à#f#
#####ý##l#II###ßp#ü##3p#####ý##Ü#Ia###pü#ps#
#####ä#I #0*#Ia###püúhp# #####d#I #0*D#Ia###püfÿôpZ#
#####I #0*|#II###`p#ÿà
#####ý##₄#I####Xÿû
p#####ý####II### ðûü #####ý##t#I##AG öÀ÷H
Àú#####ý##I##a#÷p5ü?
#iý#####ý##L#I##a#Çp#ÿ##<#####ý##Ã

□,##!#=õ□üøûB#####ýÿ##´#□,##!##ý□üõý□ý#####ýÿ##~#□I##!#)ý|
#öýv#####ýÿ##¹/₄#□I##!#)ýH#öýB#####ýÿ##ì#
□,I###ápS#####ýÿ##Å#□I##a#øph#?#ç#####ýÿ### □
I##/E□ýC#vüþÿvü°#0#0#□ýa#□þ##/ErýPüvüþÿvü¹/₂ý0#0#rýlþap##/E`ý)#vüþÿvü□#0#0#`ýI#ÌþH
#####H#####p##□##^aö□#æú}#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ□#ÿÿd#####d#####OCTOBER
23, 1997

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####p######V
}#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ#ÿÿd#####d#####9#

#####@y#ydd#####d#####3##1yRü#
#0ydd###ydd###@y#ydd#####d#####I###what functions are we performing
and are they consistent with our mission#

#I#####I#####I#####I###@ÿÿd#####d#####3##ÿÿÿ
##ÿÿ#####ÿÿ#####ÿÿd#####d#####if DOD should be performing
particular functions, could they be performed more effectively and at less cost
by the private sector#

Û%#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ#ÿÿd#####d#####1##wõ°ü¼
QUESTIONS BEFORE INVESTINGININFORMATIONTECHNOLOGY #

#U#####\$#####
%#####U#####@#ydd#####d#####
###@#ydd#####d#####@#ydd#####d#####
###@#ydd#####d#####@#ydd#####d#####@#ydd#####d#####
#####@#ydd#####d#####

###@ÿ#ÿÿd#####d#####@ÿ#ÿÿd#####d#####1##Bý©üííÿÿ####ÿÿ#
###@ÿ#ÿÿd#####d#####1#

#####

#####@#ÿ#ÿd#####d#####1##cý#¼ýY#ÿÿ####ÿÿ####@#ÿ#ÿd

#####d#####3#

#####

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####1##cýe#¼ý

%#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ#ÿÿd#####d#####2#

#####

#####@#d#####3##2#

######@#d#####if DOD should perform the function,
has it examined the function and redesigned or reengineered it before applying
new technologyP

,#####@ÿ#ÿÿd#####Z###
###d###a##### #ÿÿ#####à#b###c#####D# #Àôp#àõ##### ,ÿÿ####I##E# ##
p#@#####I#Iÿÿ####I##D#÷#
ßp@#####

#Iýÿ####I##D#÷Àôßpàõ#####t#Iýÿ##≡#IA###`ú#ö ##ÿ#####ý#####
EfÏùpÿ0# #####\#Iýÿ##\$#I##/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G#G#;###0#0###0#####□#####□#####²##□##,##
d#@#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ□#ÿÿd#####d#####9ÿ

#####

#

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####2##
úÿÿ#s ##

#####@ÿ#ÿÿd#####Z#(#####

#####i###f#####ÿÿ#####g###h###\#[]I`###e###j#####
#####ÿÿÿÿ####

#####pöf# û#####ýÿ##Ü#I####àf# #####ýÿ####I#
A#ööü
P#####ýÿ##I##AGqø÷ð#mû#####ýÿ##ô#
,####~#####p##^aö#æú}#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ#ÿÿd#####d#####OCT0BE
R 23, 1997

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####p######V
}#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ#ÿÿd#####d#####10

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####r##<ø·÷¶
#Pûÿÿ,###ÿÿ####@ÿ#ÿÿd#####Z#####INTENT OF THE 3PQS

,#####@#d#####Z#####2##Jö#yæ
3#y#####@#d#####Z#####Ensure early consideration of
non-IT factors , e.g. organizational, business, process, in the
acquisition of Information SystemsEnsure organizational, business, and process
issues be considered at decision points along with technical, budget, and
other factors#

#####/###Aÿ#ÿÿd#####Z#####-
###@ÿ#ÿÿd#####Z#####.###@ÿ#ÿÿd#####Z#####@ÿ#ÿÿd#####Z####
###-
###Aÿ#ÿÿd#####Z#####+###@ÿ#ÿÿd#####Z#####2###@ÿ#ÿÿd#####Z####
###p###m#####n###o#####D# #Àôp#àõ#####Iÿÿ##\#I##E# ##
p#@#####Iÿÿ##ü#I##D#÷#
ßp@#####0#Iÿÿ##' #I##D#÷Àôßpàõ#####ì#Iÿÿ##ì#,A###`ú#ö ##ÿ#####
ÿÿ##### E£İùpÿ0# #####,ÿÿ##¼#,##/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G#G#<###0#0###0#####□#####□#####²##□##,##
d#@#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ□#ÿÿd#####d#####10

#####

#

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####2##úÿô#s ##

#####@ÿ#ÿÿd#####Z#(#####

#####u###r#####ÿÿ#####s###t###\$#[]l###q###v#####
#####ÿÿÿÿ####

#####pöf# û#####ýÿ##

#I####à#f# ######ýý##Ü,# A#övû
Í#####ýý##4#I##AGqø÷ð#mû#####ýý##I####p###ö#
æú}#ýý####ýý####@ÿ#ÿÿd#####d#####OCT0BER 23, 1997

#####@y#y#d#####d#####p#####V
}#y####y####@y#y#d#####d#####11

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####r##<ø·÷¶
#Pûÿÿ,###ÿÿ####@ÿ#ÿÿd#####Z##### 1#

,#####@ÿÿd#####Z#####2##Jöûæ
°#####Dÿd#####Z#####Ë### WHAT FUNCTIONS ARE WE
PERFORMING AND ARE THEY CONSISTENT WITH OUR MISSION ?IS FUNCTION A CORE AND/OR
PRIMARY MISSION ELEMENTHAS TECHNOLOGY MAKES FUNCTION OBSOLETEIS THERE A DEMAND
FOR THE FUNCTION#

#Ë#####\$#####L####|
#####Ë#####N###Dÿ####d#####Z#####@ÿ#ÿÿd#####Z###
###2###Aÿ#ÿÿd#####Z#####'###Aÿ#ÿÿd#####Z#####Aÿ#ÿÿd#####Z
#####|###y#####z###{#####D#
#Âôp#àô#####Iý##l#I##E# ##
p#@#####4#Iý#####,##D#÷#
ßp@#####Ï#Iý##ä#I##D#÷Âôßpàô#####Ï#Iý##,##IA###`ú#ö ##ÿ#####
ýÿ##### E£Ïùpÿ0# #####

#Iÿ##L#I##/E\$\$\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G#G#<###0#0###0#####□#####□#####²##□##,##
d#@#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ□#ÿÿd#####d#####11

#####

#

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####2##úÿô#s ##

#####@ÿ#ÿÿd#####Z#(#####

#####~#####

#####

#####pöf# û#####ýÿ##~#I####à#f# #####ýÿ##,#I#
A@ö#úP
f#####ýÿ####I##AGqøÍ÷ð#3ù#####ýÿ##4#I#########p####ö#
æú}#ýÿ####ýÿ####@ÿ#ÿÿd#####d#####OCT0BER 23, 1997

#####@y#y#y#####d#####p#####V
}#y#####y#####@y#y#y#####d#####12

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####r##«øê÷¶
##ùÿÿ,###ÿÿ####@ÿ#ÿÿd#####Z##### 2#

,#####@#d#####Z#####2##zöú#
I#d#####Z##### IF DOD SHOULD BE PERFORMING
PARTICULAR FUNCTIONS, COULD THEY BE PERFORMED MORE EFFECTIVELY AND AT LESS COST
BY THE PRIVATE SECTOR ?DOES IT:RESTORE COMPETITIONREDUCE COSTSFACILITATE PROPER
MONITORINGPROVIDE REQUIRED TECH SKILLSRESPOND TO POLICY CHANGESRESPOND TO PEAK
DEMAND

```
# #####$#####  
#####  
###Dy###d#####Z#####@y#yÿd#####Z#####  
    ##Aÿ#yÿd#####Z#####Aÿ»#yÿd#####Z#####  
###Aÿ»#yÿd#####Z#####Aÿ»#yÿd#####Z#####Aÿ»#yÿd#####Z#####  
#####Aÿ»#yÿd#####Z#####Aÿ»#yÿd#####Z#####Dÿ###d#####Z#####  
#####  
    #####D# #Âôp#àõ#####4#Iýÿ##d#  
    ,##E# ##  
p#@#####Iýÿ##d#I##D#÷#  
ßb@#####Ä
```

□,ýÿ##T#□I##D#□÷Àôßpàõ#####d#□Iýÿ##Ä#□,A###`ú#ö ##ÿ#####ýÿ#####
Efİùpÿ0#□ #####ü#□Iýÿ##□#□I##/E\$\$\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G#G#<###0#0###0#####□#####□#####²##□##,##
d#@#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ□#ÿÿd#####d#####12

#####

#

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####2##úÿô#s ##

#####@ÿ#ÿÿd#####Z#(#####

#####[]###[]#####ÿÿ#####[]###[]###~
[],[]###[]###[]#####ÿÿÿÿ####

#####pöf# û#####ýÿ##ü#I####àf# #####ýÿ####I#
A[]õðúà
ð#####ýÿ##Ä#I##AGqø#øð#ù#####ýÿ##
I#########p##[]#^aö[]#æú}#ýÿ####ýÿ####@ÿ[]#ýÿd#####d#####OCTOBER
23, 1997

#####@y#y#d#####d#####p#####V
}#y####y####@y#y#d#####d#####13

#####@#d#####r##<#
#}ü,###@#d#####Z##### 3

```
#####,@ÿ#ÿd#####Z#####2##°ô!
0ÿÿ####ÿÿ####Aÿ#ÿd#####Z#####â### IF DOD SHOULD PERFORM THE
FUNCTION, HAS IT EXAMINED THE FUNCTION AND REDESIGNED OR REENGINEERED IT BEFORE
APPLYING NEW TECHNOLOGY ?DOES THE PROCESS FIT THE NEEDWILL A REDESIGNED PROCESS
REDUCE COSTS & INCREASE EFFECTIVENESS#
```

#å#####\$#####
#####\$#####]#####å#####Dÿ###d#####Z#####
#####Dÿ###d#####Z#####Aÿ#ÿÿd#####Z#####?
###Aÿ#ÿÿd#####Z#####
#Âôp#àõ#####Iýÿ### I##E# ##
p#@#####Ä#Iýÿ##, #I##D#÷#
ßp@#####Iýÿ##I##D#÷Âôßpàõ#####~ Iýÿ## IA###`ú#ö ##ÿ#####
#####ýÿ##### E£İùpÿ0# #####~#Iýÿ##ä#I##/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G#G#<###0#0###0#####□#####□#####²##□##,##
d#@#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ□#ÿÿd#####d#####13

#####

#

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####2##úÿô#s ##

#####@ÿ#ÿÿd#####Z#(#####

```
#####  
'#I#####
```

#####ÿÿÿ#####

#####pöf# û#####ýÿ##|#I####à#f# #####ýÿ##¼#I#
A#öªú
#####ýÿ##

#I##AGqø#øð#3ú#####ýÿ##~#I####ª#####p##ªö#æú}#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ
#ÿÿd#####d#####OCTOBER 23, 1997

#####@y#y#d#####d#####p#####V
}#y####y####@y#y#d#####d#####14

#####@#d#####r##<#
##ú,###@#Z#####ASDC3I/A S R0LE

,#####@#d#####Z#####2##JöÇúæ
ã#y#####A#d#####Z#####MISSION REQUIREMENTSREVIEW
PPBS SUBMISSIONSMETHOD OF SERVICE PROVISIONDEVELOP AND MAINTAIN A REPOSITORY OF
IT RELATED OUTSOURCING & PRIVATIZATION DATA REVIEW ANALYSIS OF ALTERNATIVES
RELATIVE TO QUESTION OF PRIVATIZATION OR OUTSOURCINGCONSULT COMPONENTS REGADING
ISSUES AND STRATEGIES FOR PRIVATIZATION AND OUTSOURCINGBUSINESS PROCESS RE-
ENGINEERINGENSURE THAT BPR READINESS ASSESSMENT HAS BEEN PLANNED/CONDUCTED, AND
WARRANTS THE BPRREVIEW RESULTS OF BPR; ADVISE CIO OR MDA RELATIVE TO THE PLANNED
INVESTMENT

#####ü###
#####i#####
#####Eÿ#####d#####Z#####Aÿ#####ÿÿd#####Z#####Eÿ#####d#####Z
#####R###Aÿ#####ÿÿd#####Z#####U###Aÿ#####ÿÿd#####Z#####T###Aÿ#####ÿÿd#####
###Z#####Dÿ#####d#####Z#####
###Eÿ#####d#####Z#####V###Aÿ#####ÿÿd#####Z#####K###Aÿ#####ÿÿd#####Z#####
########D# #Ãôp#àõ#####Ã#Iýÿ##4#I##E# ##
p#@#####

#Iý##d I##D#÷#
ßp@#####ì#Iý### I##D#÷Àôßpàõ#####Û#Iý##´#IA###`ú#ö ##ý#####
##ý##### E£Ïùpy0# #####ô#Iý##d#I##/E\$\$\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G###

###0#0###0#####/E\$#\$G#G#<###0#0###0#####□#####□#####²##□##,##
d#@#ÿÿ####ÿÿ####@ÿ□#ÿÿd#####d#####14

#####

#

#####@ÿ#ÿÿd#####d#####2##úÿô#s ##

#####@ÿ#ÿÿd#####Z#(#####

#####\###
c#####ÿÿ#####£###¼###ł#I###i###|#####
#####/#####
#####;#####G#####S#####_#####k#####
#####w#####□#####□#####□#####§#####
###`#####

#,#####ÿÿÿÿ####

#####AG0÷øÐ#û#####ýÿ##<#,# A0÷3üÐ#####ýÿ##
 ,#########r##j÷·ø#}ûÿÿ\$###ÿÿ####@ÿ#ÿÿd#####Z#####Slide
Title

#####\$#####@#ÿÿd#####Z#####2##÷Pü
#ã#ÿÿ####ÿÿ####Aÿ#ÿÿd#####Z#####;###Body TextSecond LevelThird Level
Fourth LevelFifth Level

#;#####
#####;#####
###Ä#ÿd#####Z#####Ä#ÿd#####Z#####

###Aÿ»#ÿÿd#####Z#####
###Aÿ[]#ÿÿd#####Z#####Aÿ[]#ÿÿd#####Z#####®###<#####
#####~#####%##ÿ/
è#İ
#####D#[,ÿÿ##ä#[,A###`ú#ö ##ÿ#####ÿÿ##### E[]İùpÿ0#[#####ı#
[],ÿÿ##T#
[],##/E####*###8###0#0###1#####/E\$\$\$G#G#;###0#0###0#####[]#####[]#####1##[]##MÿK
3#3
ÿÿ####ÿÿ####@ÿ[]#ÿÿd#####d#####Page ###

#####

#####@y#y#d#####Z#####2##
úy#s y

LevelFifth Level

#;#####;####

#####;#####
###@ÿ#ÿÿd#####Z#(#####@ÿ#ÿÿd#####Z#(#####

###@ÿ#ÿÿd#####Z#(#####
###@ÿ#ÿÿd#####Z#(#####@ÿ#ÿÿd#####Z#(#####³###°#####ÿÿ#####
#####±###²#### ,ª###`###´#####¿E##H#####ÿÿÿÿ####

#####%##ÿ/
ë#İ
#####|#,ýÿ##4#,,##/E####*###8###0#0###1#####1##MÿK
³#³
ÿÿ####ÿÿ####@ÿ#ÿÿd#####d#####Page ###

#####

#####@ÿ#ÿÿd#####Z#####°###·#####ÿÿÿ#####
###¹###,¶#####>#####ÿÿÿ####

#####Á###³₄#####ÿÿÿ#####¿###À###´#
□, ¹₂#####Â#####□4#7|##ÿ#####Ä#####\$#,#### #
#@#@#`#`#□#□###@#####*#@#@#T#T###1#####\$\$#G#G#k#k#□#□###0###´###°#
#D#@#İ#`#ì#□###@#####H#H#□#□#`#`#□#□###@###´###□#üĐ#@#İ#`#ì#□###@#####□#7|
##ÿ#####F#Æ#####Ç#####È#####É#####Ê#####Ë#####

#####D#aa[]ý\####ÿ
ÿX#ÿÿÿÿÿ&#üüpb^{1 1}Z#ÿÿ####
###Î##### # #
#####ýÿ#####d#d#####d#d#d####
[], 4J[]#####X#ÿÿÿÿÿY#####h[]h[]Y#####D#Ga[[]òý3####®#####ü##ö(##ØÎØÎØÎý##
####d#d#####d#d#d####È#"M[]#####X#ÿÿÿÿÿY#####[] [] [] []Y#####
##D#aa[]ý3###®#####ü##((##ÎÎÎÎÎÎý#####d#d#####d#d#d####X#êL
[]#####ÿÿÿÿÿ[]Y#####[] [] [] []Y#####D#aa[]ý3###®#####ü##((##ÎÎÎÎÎÎý#####
d#d#####d#d#d####fM₄M[]#####X#ÿÿÿÿÿY#####[] [] [] []Y#####D#
aa[]ý3###®#####ü##((##ÎÎÎÎÎÎ#[], #7|
##ÿ[]#####Î#####Ð#####Ñ#####ò####D#[, T#[, 4#
[], ##r##[]#\$##### , ##### , ##### , ##### , ##### , #####@ÿ[]#ÿÿd####
####Z#####ÿ[]#ÿÿd#####d#####ÿ[]#ÿÿd#####d#####ÿ[]#ÿÿd#
#####d#####ÿ[]#ÿÿd#####d#####2##[]#####
#####Aÿ[]#ÿÿd#####Z#####Aÿ[]#ÿÿd#####Z#
#####Aÿ>#ÿÿd#####Z#####Aÿ[]#ÿÿd#####Z#####Aÿ[]#ÿÿd#####
##Z#####2##[]##

#####

#####

#####

#####

```
#####@ÿ#ÿÿd#####Z#(#####@ÿ#ÿÿd#####Z#(#####@ÿ#ÿÿd#####
#Z#(#####@ÿ#ÿÿd#####Z#(#####@ÿ#ÿÿd#####Z#(#####ÿÿ2#######
#####d#####d###pÿ###
#####d#####d###pÿ#####d###pÿ#####d###b
ÿ#####d#####pÿ#####3#####
#####@ÿ#ÿÿd#####d#####ÿ#ÿÿd#####d#####ÿ#ÿÿd#####d#####ÿ#ÿÿd#####d#####ÿ#ÿÿd#####d#####
#####
```

#####@#####æ#7|#ÿ#####)#####Times New
Roman###/E#####F/D7;#####
#####"#####"Arial#pEg.7;14####Foð7;###F/D7;#####
#####1#####"Arial#7;#####7;##T#,G#####

#####¹/₄ÿ#####Arial#7;#####7;##T# ,ZG#####|##T###
%##### "Century Gothic##\$#`1|
I#~W0t#VK#####\$#####¹/₄ÿ#####Century Gothic#ÔïçH#####6J
I#####\$#####¹/₄ÿ#####Times New Roman#ïçI###I###6J IH#####

#####¹₄#####Times New Roman#içI###J###6J
II#####☐#####"Arial Black#

###ü#`1|I#~W0

[illegible]

#!#####íþ-

##þÿ#####à
ðù0h#«##+'³Û0###à#####x#####`#####_#####Đ#####Û#####è#
#####ô#####

,###

###8#####D#####P#####X#####ä#####THREE PESKY QUESTIONS OF
ITMRA#####SAME#####LEO
MILANOWSKI#####LEO
MILANOWSKI#####Microsoft
PowerPoint####@###đŸVky¹₄#@###PY□ò^aŸ₄#@### í_#Fß¹₄#####<d□#G###□
##ÿÿÿ#####□1□'##### ###8#####H#####&#####ÿÿÿ#####`úÿÿ□ûÿÿ□###z###
 ###&#####ÿÿÿ#####&#####ÿÿÿ####TNPP##`b=PÑ#□#
###&###
#TNPP####đ# ###&#####ÿÿÿ#####&#####TNPP##

#####□û`ú####

[illegible]

```
#####ûÀÿ#####"Century Gothic#####-#####ð#####.#####
#####      #####HÇ#####3###2
#####703-681-
3422#####$###$###$###$#####$###$#####&####
#TNPP##
```

[illegible]